

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza dodavatelských vztahů
Supplier Relationship Analysis

Student: Petra Pastorčáková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Oplatková Anna, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Petra Pastorčáková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 01 Ekonomika podniku
Téma: Analýza dodavatelských vztahů
Supplier Relationship Analysis

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Nákupní logistika
 3. Analýza nákupních činností
 4. Zhodnocení závěrů a návrh doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anna Oplatková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011
Datum odevzdání: 11.05.2012



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

Ve Valašském Meziříčí dne 3.5.2012

.....
Petra Pastorčáková

OBSAH

1 ÚVOD	5
2 NÁKUPNÍ LOGISTIKA	6
2.1 Pojetí logistiky	6
2.2 Cíle logistiky	7
2.2.1 Logistické služby	7
2.2.2 Logistické náklady	8
2.3 Očekávané trendy v logistice	10
2.4 Logistické procesy v nákupu	11
2.4.1 Vyřizování objednávek	11
2.4.2 Zásobování	12
2.4.3 Skladování	15
2.4.4 Doprava	16
2.5 Hodnocení a výběr vhodných dodavatelů	17
2.5.1 Kritéria pro výběr dodavatelů	19
2.5.2 Klasifikace dodavatelů	19
2.6 Certifikace dodavatelů	20
2.7 Metody hodnocení dodavatelů	21
2.7.1 Metoda prostého srovnání předností a nevýhod	21
2.7.2 Metoda bodového hodnocení	22
2.7.4 Grafické vyjádření	23
3 ANALÝZA NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ.....	24
3.1 Charakteristika společnosti Greiner	24
3.2 Nákupní činnost	27
3.3 Výběr dodavatelů	30
3.4 Hodnocení dodavatelů ve společnosti	32
3.5 ABC analýza dodavatelů	32
3.6 Analýza a výběr dodavatelů	35
4 ZHODNOCENÍ ZÁVĚRU A NÁVRHU DOPORUČENÍ	41
5 ZÁVĚR.....	44
Seznam literatury	45

Seznam zkratek a symbolů	48
---------------------------------------	-----------

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

1 ÚVOD

Logistika od doby svého vzniku prošla určitým vývojem. S tímto pojmem se lze setkat již v starořecké filozofii. Značné uplatnění našla ve vojenství, odkud se začala transformovat do podnikové oblasti. Logistika je disciplína, která v současné době stále více nabývá na svém významu. Rozvoj její důležitosti je spojen především s růstem vyspělosti ekonomiky a globalizací. Podniky stále více čelí tlaku konkurence a logistika za těchto okolností zaujímá důležité místo. Aplikací logistických metod lze v organizacích dosáhnout značného zlepšení procesů. Tato disciplína zasahuje do všech oblastí, ať už se jedná o výrobu, nákup či zásobování, distribuci a vzájemně je integruje.

Jednu ze sfér logistiky představuje nákupní logistika. Nákup získal v podniku v poslední době velmi důležité postavení. Nákupní aktivity se odvíjí především od poznání potřeb. Nákupci se snaží zajistit vstupy od dodavatelů za přijatelnou cenu, samozřejmě při zachování dobré jakosti. Jednou z činností nákupního oddělení, která v současné době nachází uplatnění ve stále více organizacích, je hodnocení výkonnosti dodavatele. Organizace mají zájem na vytvoření kvalitních dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tyto vztahy se mohou stát také jednou z konkurenčních výhod samotného podniku. Proto je důležité dobře zvážit nejen výběr dodavatelů, ale během spolupráce tyto obchodní partnery průběžně hodnotit.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části je uvedeno pojetí logistiky, včetně jejího cíle a s tím souvisejících nákladů a logistických služeb. Je rovněž zmíněna problematika nákupní logistiky a dodavatelů, se zaměřením na hodnocení dodavatele.

V analytické části je nejprve uvedena charakteristika společnosti greiner assistec s.r.o. Tato společnost se řadí mezi významné specialisty v oblasti plastů. Jsou popsány nákupní činnosti podniku, současný systém výběru a hodnocení obchodních partnerů. Je provedena ABC analýza dodavatelů a zhodnocení určité skupiny dodavatelů včetně volby nejvhodnějšího dodavatele.

Cílem bakalářské práce je analýza současného hodnocení dodavatelů a výběr nejvhodnějšího dodavatele za pomoci vybraných metod, sloužících k výběru a hodnocení dodavatelů. Dílčím cílem bude analýza dodavatelů prostřednictvím metody ABC.

2 NÁKUPNÍ LOGISTIKA

2.1 Pojetí logistiky

Původ slova logistika je nejspíše odvozen od řeckého logistikon značící důmysl, rozum nebo od výrazu logos, které lze přeložit jako slovo, zákon, pojem, pravidlo (Pernica, 2008).

S pojmem logistika je možno se setkat již od 9. století v armádě. Logistika zabezpečovala všechny potřeby vojska, zásobování potravou, zbraněmi, využívala se při přípravě vojenských akcí (Drahotský a Řezníček, 2003). V roce 1600 smysl tohoto výrazu směřuje k praktickému počítání s čísly (Štůsek, 2007).

V období druhé světové války nabývá tento výraz velkých rozměrů. Důvodem byla potřeba překonávat značné vzdálenosti při zásobování zbraní, výstrojí, materiálů včetně pomoci válčícím spojencům. Logistika tak nabyla nových významů. Logistika jako nauka o pohybu, zásobování a ubytování vojsk, označovaná jako vojenská logistika, zaznamenala průbojný rozvoj (Sixta a Mačát, 2005).

Velká pozornost se začala věnovat logistice po druhé světové válce, zpočátku zejména v USA. Efektivní distribuce a zásobování se významně podílely na úspěchu spojenců. Procesy spjaté se zásobováním přispěly k používání matematických metod pro řešení této problematiky. Tyto metody po válce našly uplatnění v podnikové logistice (Drahotský a Řezníček, 2003). Zejména tyto příčiny způsobily po válce rozšíření logistiky na řešení úloh v civilní sféře. Vyvinula se tak hospodářská logistika s řadou aplikací, nejběžněji jako podniková logistika (Pernica, 2005).

Od počátku uplatnění logistiky v civilní a hospodářské sféře se její výklad liší u různých autorů (Stehlík a Kapoun, 2008).

„Logistika je proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit potřeby zákazníků.“ (Council of Logistics Management)

„Logistika je časově vztažené umístování zdrojů nebo strategické řízení plně integrovaného logistického řetězce.“ (The Chartered Institute of Logistics and Transport)

„Logistika je disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech aktivit v rámci samoorganizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergetického) efektu“ (Pernica, 2008, str. 16 -17).

2.2 Cíle logistiky

Účelem jakékoliv logistické činnosti je optimalizace logistických výkonů s jejími složkami, logistickými službami a logistickými náklady (Preclík, 2006). Logistické cíle musí být odvozeny z podnikové strategie a přispívat k uskutečnění celopodnikových cílů (Sixta a Mačát, 2005). Obecným cílem logistiky je vyhovět přáním zákazníků na zboží a služby na požadované úrovni při vynaložení minimálních celkových nákladů (Štůsek, 2007).

Výkonovým cílem rozumíme zabezpečování patřičné úrovně služeb tak, abychom zajistili správné množství materiálu a zboží, ve správném druhu, jakosti, na správné místo a ve správném okamžiku. Ekonomickým cílem logistiky je pak splnění těchto služeb při minimálních nákladech.

Logistické cíle vykazují také stránku vnější a vnitřní. Vnější logistické cíle se orientují na uspokojování přání zákazníků. Do této kategorie cílů lze zařadit zvyšování objemu prodeje, zkrácení dodacích lhůt, zlepšení spolehlivosti dodávek a flexibility logistických služeb. Vnitřní cíle souvisí se snižováním nákladů při splnění vnějších cílů. Jedná se například o náklady na zásoby, skladování, výrobu, transport.

2.2.1 Logistické služby

Mezi prvky těchto služeb patří: dodací termíny, spolehlivost dodávky, dodací flexibilita a jakost dodávky.

Dodací lhůtou rozumíme čas od vystavení objednávky zákazníkem až po předání zboží zákazníkovi. Kratší dodací čas umožňuje zákazníkovi udržovat nižší zásoby. Jestliže je zboží ihned k dispozici na skladě, dodací lhůta zahrnuje dobu na zpracování zakázky, dobu na balení, odeslání, dopravu. Zboží, které je nutno napřed vyrobit, prodlužuje dodací lhůtu navíc o průběžnou dobu výroby.

Dodací spolehlivost je dána pravděpodobností, s jakou bude dodací čas dodržen. Nedodržování dodacích lhůt může vyvolat zvýšení nákladů u zákazníků. Na dodací spolehlivost působí přesnost pracovních postupů a dodací pohotovost.

Dodací pružnost představuje schopnost, s jakou expediční systémy reagují na podněty a přání zákazníků. Patří zde informace, jež má zákazník o odebíraném množství, času a způsobu předání zakázky, druhu balení, možnosti dopravy i údaje o stavu zakázky, dodacích podmínkách.

Dodací kvalita značí přesnost z hlediska způsobu i množství dodání i podle stavu dodávky. Kvalita distribuce se projevuje nepoškozením zásilek, nechybějícími doklady, nesprávnou zásilkou (Sixta a Mačát, 2005).

2.2.2 Logistické náklady

Dle Sixty a Mačáta (2005) se náklady dělí do šesti základních oblastí.

Úroveň zákaznického servisu

Zákaznický servis by měl zprostředkovat přesun produktu a podporovat spokojenost zákazníků. Logistika zodpovídá za poprodejní servis i zabezpečuje pohyb materiálu, zásob a hotových výrobků. Do této činnosti lze zahrnout dodávky náhradních komponent včetně jejich uskladnění, vyřizování požadavků na opravy a jiné.

Manipulace s vráceným zbožím je významnou oblastí nákladů, která stále více získává na pozornosti. Vrácení zboží je komplikovaným procesem. K této situaci může docházet z různých příčin, např. produkt správně nefunguje nebo zákazník změnil názor.

Přepravní náklady

Důležitou logistickou činností je samotný přesun materiálu a produktů z místa jejich vzniku do místa určení, případně až po jejich likvidaci. V rámci zajištění přepravy je nutné učinit výběr způsobu přepravy, přepravní trasy, dopravce a respektovat právní normy daného státu. Ke vzniku těchto nákladů však dochází i uvnitř výrobního závodu či hal. Přepravní náklady ovlivňují především aktivity spojené s přepravou zboží a zvolený druh přepravy.

Náklady na udržování zásob

Tyto náklady se váží k objemu zásob na skladě. Podnik se snaží udržovat takovou hladinu zásob, aby byl schopen uspokojit přání zákazníků při minimálních nákladech. Pro účely řízení jsou důležité nákladové položky, které se mění v závislosti na výši skladovaných zásob. Do základních položek nákladů závislých od velikosti zásob se řadí kapitálové náklady, náklady na skladování, náklady rizika.

Skladovací náklady

Skladování umožňuje uchovávat vyrobené zboží pro pozdější spotřebu. Je vhodné mít tyto sklady umístěné blízko místa spotřeby nebo další přepravy. Skladovací náklady ovlivňuje vhodné umístění výrobních kapacit a skladů. Volba vhodného místa usazení výrobních kapacit a skladů patří mezi důležitá strategická rozhodnutí. Tato rozhodnutí ovlivní náklady na dopravu zdrojů nejen do podniku, ale i směrem k odběratelům.

Množstevní náklady

Množstevní náklady jsou vyvolány změnami v množství nakupovaných, vyráběných nebo prodávaných produktů. Mezi množstevní náklady řadíme manipulaci s materiálem a jeho pořizování. Přemísťování materiálu zahrnuje veškeré aktivity související s pohybem surovin, zásob, hotových výrobků uvnitř výrobního úseku či skladu. Pořizování materiálu lze vyčlenit na nákup a zásobování materiálu a služeb od externích dodavatelů.

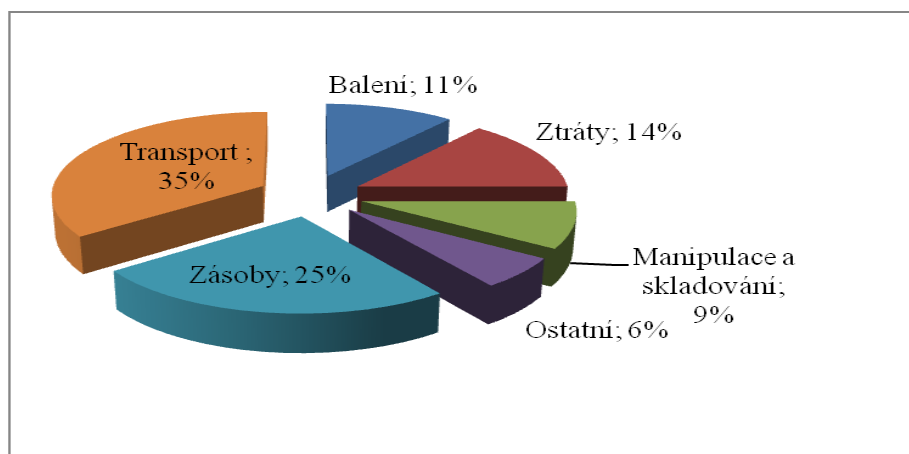
Náklady na informační systém

V této skupině se objevují náklady, které souvisí s činnostmi objednávek, komunikací a plánováním poptávky.

Typické složení logistických nákladů zobrazuje Graf 2.1.

Graf 2.1

Složky logistických nákladů



Zdroj: www.logistika.cz [online]. [cit. 2012-02-15].

2.3 Očekávané trendy v logistice

Logistika se stále vyvíjí a rozvíjí plnění služeb tak, aby byl spokojen každý zákazník. Od tohoto principu se odvíjí i předpokládané trendy vývoje.

- logistika zaujme důležitou úlohu v distribučních článcích i ve výrobních podnicích,
- zvýší se význam logistických technologií, především filozofie JIT,
- počet dodávajících organizací se bude snižovat,
- podniky se budou zaměřovat na činnosti, které vytváří přidanou hodnotu,
- poroste význam logistických podniků,
- převažovat budou informační a komunikační systémy,
- množství pracovníků v logistice neklesne,
- i přes všechna úsilí pracovníků logistiky budou logistické náklady stále vysoké (Sixta a Mačát, 2005).

2.4 Logistické procesy v nákupu

Nákupní logistika poskytuje vnitropodnikovým spotřebitelům souhrnný materiálový servis. Základním úkolem nákupní logistiky je zajistit odpovídající množství potřebného materiálu v době potřeby s vynaložením minimálních nákladů a při optimální vázanosti prostředků v zásobách (Macurová aj., 2008).

Subsystem nákupu je nedílnou částí logistického systému podniku. Nákup musí zajistit hladký průběh všech podnikových procesů potřebnými vstupy. Navazujícím článkem v průmyslové organizaci je výroba. Na základě požadavků výroby dochází v útvaru nákupu ke stanovení materiálové potřeby podniku, sledování dodávek, objednávek a vstupů od dodavatele na místo určení (Lukozsová, 2004).

Jak tvrdí Synek (2011), nákup se významně účastní na podnikovém úspěchu. Jeho smysl spočívá v opatření potřebných zdrojů a jejich další využití v podniku. Plní významnou funkci, přispívající k tvorbě konkurenční schopnosti podniku, co se týče jakosti vstupů a jejich včasného opatření, pružnosti v plnění požadavků a snižování nákladů. Účelem je vybudovat perspektivní vztahy k vnějším zdrojům. Organizace očekává od nákupu účinný výsledek dosažený při vynaložení optimálních nákladů, v nejkratším časovém horizontu a při nejlepší jakosti.

Nákup v logistickém pojetí řeší především otázky kde nakupovat, jak objednávat, jakým způsobem balit, přepravovat či řídit pohyb zboží (Stehlík a Kapoun, 2008). Lze tedy konstatovat, že mezi problémové sféry, jež logistika v nákupu řeší, patří vyřizování objednávek, zásobování, skladování, doprava.

2.4.1 Vyřizování objednávek

Vyřizováním objednávek rozumíme veškeré aktivity mezi odesláním objednávky a přijetím dodávky u příjemce. Dobu, která uplyne mezi vystavením objednávky, přes dodávku, její zaplacení, nazýváme pořizovací lhůtou. Pořizovací lhůtou rozumíme součet času trvání těchto akcí: stanovení objednáčích množství, volba dodavatele a jednání s ním, sepsání

objednávky a její doručení, dodací lhůta obchodního partnera, transport do skladu, převzetí a kontrola dodávky, její uskladnění.

Zabezpečení optimální pořizovací lhůty je jednou z klíčových otázek v rámci vyřizování objednávek. Další podstatnou otázkou je určení její velikosti. Ta může být ovlivněna výší potřeby, dostupnými peněžními zdroji, skladovými možnostmi, stavem na trhu dodavatelů, využitím dopravních zařízení.

2.4.2 Zásobování

Subsystem nákupu je častokrát ovlivněn existencí zásob. Zásobami rozumíme veškerý materiál, součástky, pomocný materiál apod., které podnik skladuje. Hlavní úlohou zásobování je opatřit hmotné i nehmotné výrobní činitele nezbytné pro činnost organizace. Aby nákupní oddělení dosáhlo svých záměrů, je nutné uskutečnit určité aktivity. Nejprve musí provést průzkum trhu, kdy zjišťuje dostupné materiály na trhu. Na základě tohoto zjištění probíhá vyhledávání nejvhodnějších dodavatelů a jejich hodnocení. Po nalezení vhodného obchodního partnera dochází k objednávání materiálu. Důležitým krokem je doprava surovin do podniku, kdy se hledají optimální cesty při přijatelných dopravních nákladech. Po dodání materiálu dochází k jeho kontrole, uskladnění až po jeho výdej.

Se zásobami souvisí vázanost peněžních prostředků na tyto zásoby, která vytváří jistou míru nákladů (Lukoszová, 2004). Smyslem řízení zásob je určit a opatřit takovou velikost zásob, aby byl zabezpečen plynulý průběh výrobního procesu při optimální vázanosti kapitálu (Tomek a Vávrová, 2007). Významná je klasifikace zásob, která vede k individuálním přístupům k řízení.

Klasifikace podle funkčních složek zásob.

Zásoba běžná - je taková zásoba, která kryje potřebu v období mezi dvěma dodávkami. V rámci dodací lhůty její výše kolísá a po dodávce dosahuje maximální hladiny.

Pojistná zásoba – slouží ke krytí odchylky od plánované spotřeby, velikosti dodávky, délky dodací lhůty, pokud zásoby přesáhnou úroveň minimální výše.

Technologická zásoba – je část surovin, materiálu, která má zabezpečit potřeby při nevyhnutelných technologických úpravách. Vzniká v případech, kdy je zapotřebí materiál před výdejem do výroby třídit, sušit.

Sezónní zásoba – je takové množství materiálu, které kryje spotřeby v případě, když spotřeba je rovnoměrná, ale zásoba se doplňuje v sezóně, kdy jsou tyto produkty dostupnější. O sezónní zásobu se jedná také v případě, kdy spotřeba je sezónní, ale zásoby se vytváří postupně během delšího období.

Z hlediska signalizace trhu zásob rozlišujeme maximální a minimální zásobu.

Maximální zásoba představuje nejvyšší hladinu zásob, která se dosahuje při doplnění zásob.

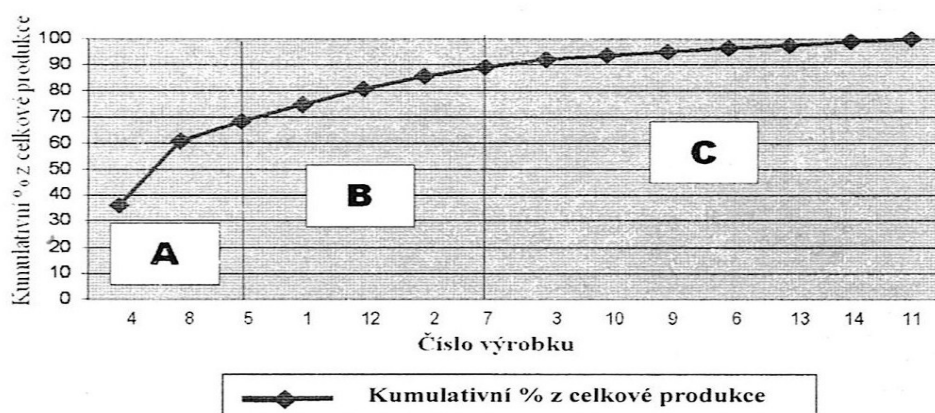
Minimální zásoba je stav zásoby před novou dodávkou po vyčerpání běžné zásoby (Lukoszová, 2004).

a) Metoda ABC

Většina podniků disponuje velkým počtem druhů zásob, které je potřeba řídit a optimalizovat. Není příliš efektivní věnovat všem položkám zásob stejnou pozornost. Pro řešení tohoto problému se používá ABC analýza. Tato metoda má v logistice široké uplatnění. ABC metoda je založena na Paretově zákonu. Tímto zákonem rozumíme, že 80 % důsledků způsobuje zhruba 20 % veškerých možných příčin. Grafické zobrazení ABC metody založené na Paretově principu zobrazuje Graf 2.2

Graf 2.2

Grafické znázornění ABC analýzy



Zdroj: MACUROVÁ, Lucie, Magda POLÁŠKOVÁ a Petr MIKULEC aj. s. 17.

Paretův princip lze uplatnit v těchto případech např.:

- 20 % dodavatelů se účastní 80 % na dodávkách materiálu,
- 20 % skladových zásob se podílí 80 % na celkových tržbách.

Podstata této analýzy je založena na tom, že roztřídíme položky skladovaných a spotřebovávaných druhů surovin do skupin podle podílu jejich spotřeby na celoroční spotřebě.

Skupina A – tuto skupinu tvoří 20 % položek s kumulativně 80% podílem na souhrnných tržbách.

Skupina B – zahrnuje dalších 30 % položek s kumulativně 15% podílem na celkových tržbách.

Skupina C – skupinu C představuje zbytek položek s okolo 5% podílem na veškerém obratu (Macurová aj., 2008).

b) Just in Time

Ideální situací je nemít žádné zásoby. Tato myšlenka vedla k vytvoření metody Just in Time (Macurová aj., 2008). Tato filozofie vychází z předpokladu, že materiál, součástky, jsou vyráběny, dopravovány, připravovány teprve ve chvíli, kdy ji daná jednotka požaduje. Úspěšné uplatnění této metody závisí zejména na vztazích mezi dodavatelem a odběratelem (Lukoszová, 2004). Nepřesnost a opoždění v dodávkách může vést k přerušení výroby, prostojům a tím i finančním ztrátám. Naproti tomu zásobování, které tímto způsobem funguje, přináší sebou určitá pozitiva (Macurová aj., 2008). Dochází k eliminaci nepotřebných skladových zásob, k redukci zásob, zkrácení průběžné doby, zlepšení dodavatelské spolehlivosti (Lukoszová, 2004).

2.4.3 Skladování

Skladování je důležitou součástí logistického systému. Zajišťuje skladování produktů v místech jejich vzniku nebo mezi místem vzniku a místem spotřeby, poskytuje informace o stavu, uspořádání skladovaných produktů (Drahotský a Řezníček, 2003).

Sklady lze členit podle různých hledisek. Základní členění odráží postavení skladu v hodnototvorném procesu. Zde rozlišujeme sklady vstupní, které slouží pro skladování vstupních materiálů, mezisklady, využívající se pro předzásobení mezi stupni výrobního procesu a sklady prodejní, jež vyrovnávají časové rozdíly mezi výrobními a prodejními procesy.

Dle počtu případných nositelů potřeb charakterizujeme sklady všeobecné, zásobující všechna střediska podniku, sklady pohotovostní, které slouží pro skladování jen určitých nositelů potřeb a příruční sklady slouží pouze pro jisté výrobní stupně.

Sklady mohou být umístěny uvnitř podniku, hovoříme o interních skladech. Při nedostatku míst či zkracování vzdálenosti mohou být budovány mimo podnik. Jedná se o sklady externí. Sklady můžeme klasifikovat i na vlastní a cizí. Vlastní sklady jsou spravovány vlastním podnikem. Cizí sklady jsou vedeny jinými podniky (Lukoszová, 2004).

2.4.4 Doprava

Doprava zabezpečuje přesun výrobků v prostoru, z místa výroby do místa spotřeby. Ovlivňuje rychlost a jistotu, s jakou se přesun uskuteční. Včas vykonané a kvalitní dodávky zvyšují přidanou hodnotu pro zákazníka i úroveň zákaznického servisu. Dopravní servis musí být především spolehlivý, důležitou roli hraje doba přepravy a pokrytí trhu, pružnost přepravních služeb, řešení ztrát či poškození (Drahotský a Řezníček, 2003). Základní složkou pro plánování přepravních systémů jsou požadavky trhu na dopravované náklady. Na tomto principu se určuje dopravní zařízení. Mezi dopravní zařízení, která umožňují sestavovat výrobky do obalových či nakládacích jednotek patří např. palety, kontejnery, kladky. Na výběr dopravních zařízení navazuje volba dopravních prostředků.

Přeprava surovin a výrobků umožňuje překlenout prostorové vzdálenosti. Vnitropodniková doprava přepravuje materiál uvnitř podniku. Mimopodniková doprava se realizuje mezi dodavateli a podnikem a také mezi podnikem a zákazníkem (Lukoszová, 2004).

Rozlišujeme různé typy nákladní dopravy.

Silniční doprava - svou univerzálností vyhovuje požadavkům zákazníků, skýtá nejširší pokrytí trhu. Její pružnost je způsobena i hustotou silničních sítí.

Železniční doprava - je omezena na pevně dané tratě, nevyznačuje se takovou pružností. Její síť ve srovnání se silniční dopravou není tak hustá, za to je levnější i ve srovnání s leteckou dopravou.

Letecká doprava - umožňuje realizovat nejkratší dobu přepravy. Vyznačuje se však vysokými náklady a považuje se stále za nadstandardní druh dopravy.

Lodní dopravou – rozumíme vnitrozemskou přepravu, mezinárodní a přípobřežní námořní dopravu, lodní přepravu po jezerech. Ze všech způsobů dopravy je zřejmě nejlevnější. Využívá se v případech, kdy rychlost není klíčová.

Potrubní doprava – je využívána pro přepravu ropy, zemního plynu, vody, chemikálií. Jedná se o spolehlivý a nákladově výhodný typ dopravy (Drahotský a Řezníček, 2003).

2.5 Hodnocení a výběr vhodných dodavatelů

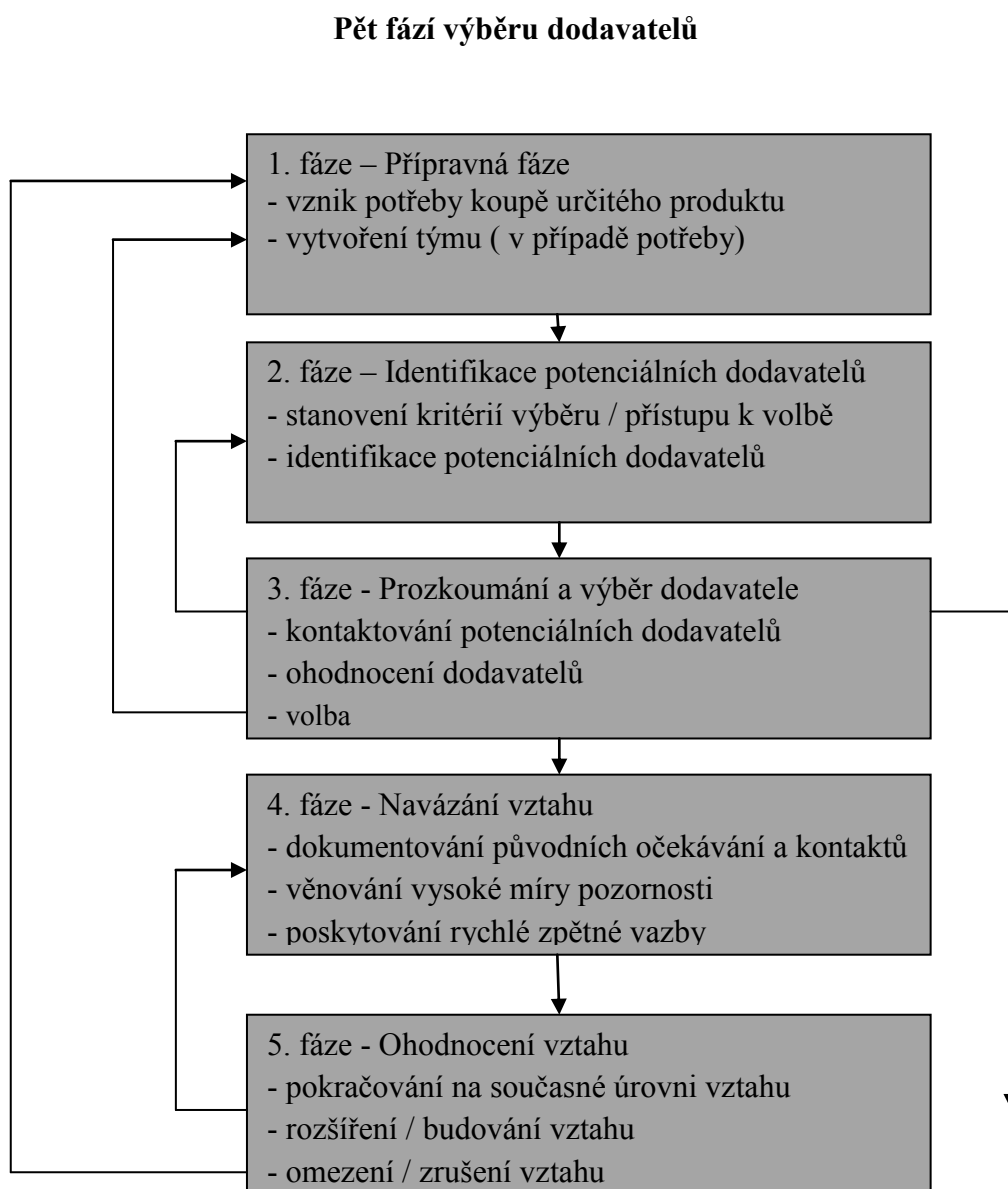
Výběr dodavatelů je velmi důležitý. V rámci procesu nákupu se dá považovat za nejdůležitější činnost výběr z řady potenciálních dodavatelů, kteří zajistí požadovaný materiál či službu (Lambert aj., 2005). Procesy hodnocení a výběru vhodných dodavatelů jsou již dnes standardně vykonávanou aktivitou ve všech typech organizací. Odlišuje se však použitými přístupy, náročností, škálou uplatněných kritérií i způsobem vyhodnocování. Důvodem těchto aktivit je vytvoření podmínek pro prevenci a k získání jistoty, že se nákup nebude uskutečňovat od dodavatelů, kteří by nebyli schopni dlouhodobě uspokojovat požadavky odběratelů. Provádění těchto činností např. umožňuje rozpoznat potenciální dodavatele, kteří budou zdárně přispívat k naplňování politiky a strategie odběratelského podniku. Slouží k identifikaci dlouhodobé schopnosti dodavatelů plnit požadavky odběratelů, napomáhají ke snižování nákladů obou obchodních partnerů, podporují účinnou spolupráci, představují efektivní formu učení pro obchodní účastníky, která jim umožňuje poznat dobrou i špatnou praxi.

Odběratelské organizace si většinou vytváří rozsáhlou databázi možných dodavatelů, z nichž si pomocí vhodných nástrojů mohou v předběžném hodnocení a výběru vybrat potenciální dodavatele, kteří budou podrobeni podrobnějšímu posuzování. Výstupem procesu hodnocení a výběru je konečný seznam dodavatelů, s nimiž bude odběratel uzavírat smlouvy. Výsledný seznam dodavatelů, se kterými odběratel uzavírá smlouvy na dodávky, by měl být v průběhu také podroben hodnocení. Hodnocení výkonnosti je pravidelně opakujícím se procesem, při kterém odběratelé posuzují způsobilost dodavatelů dostát svých závazků. Výkonností dodavatelů rozumíme jejich schopnost plnit požadavky na dodávky, které jsou dány ve smlouvě o dodávkách. Základními prvky, na které se zaměřují odběratelské podniky při posuzování výkonnosti obchodní partnerů jsou kvalita a lhůty dodávek, náklady, které se váží k dodávkám. Podniky si však volí i jiné znaky hodnocení. Z toho vyplývá, že hodnocení výkonnosti je individuální záležitostí a přizpůsobuje se vždy konkrétním podmínkám (Nenádál, 2006).

Správná volba a hodnocení dodavatele může přinést značné peněžní přínosy. Lze tedy říci, že nákupní činnosti mohou mít kladné účinky na zisk podniku. Tato pozitiva se mohou projevit snížením nákladů na materiál, kdy se zvyšuje ziskové pole na vyrobenou a prodanou

jednotku. Snížení nákladů se promítne i v celkových nákladech logistiky poklesem kapitálu vložených do zásob. Nákupní aktivity mohou přinést pozitivní efekty i v okruhu zákaznického servisu, kdy v rámci spolehlivých dodavatelských vztahů může výroba probíhat hladce (Macurová aj., 2008). Postup výběru dodavatelů znázorňuje Obr. 2.1 , který ukazuje pět fází nákupního procesu. Proces je zahájen zjištěním potřeby učinit nákup až po průběžné hodnocení a kontrolu (Lambert aj., 2005).

Obr. 2.1



Zdroj: LAMBERT, Douglas M. aj. Brno: CP Books, 2005. s. 354.

2.5.1 Kritéria pro výběr dodavatelů

Nepostradatelným krokem při rozhodování o dodavateli je výběr správných kritérií. Minulostí je doba, kdy o volbě dodavatele rozhodovala zejména cena, přičemž požadavky na kvalitu byly minimální. Při hledání potenciálních partnerů lze uplatnit různá kritéria (Gros a Grosová, 2006).

Podle Lukoszové (2004) mezi základní kritéria výběru dodavatele patří:

- jistota dodávky,
- dodržení jakostních norem,
- možnost platby,
- cena a možné slevy,
- rychlost dodání,
- ochota zaměstnanců,
- garance a servis,
- balení zboží,
- odhad přežití dodavatele.

2.5.2 Klasifikace dodavatelů

Při volbě dodavatelů je vhodné použít další znalosti získané jejich dlouhodobějším pozorováním, které nám přispějí k jejich kvalitnějšímu výběru. Podklady pro klasifikaci dodavatelů můžeme získat z vlastního sledování dodavatelů, od spolupracujících firem, z auditů apod.

Toto třídění vychází z dlouhodobějšího sledování spolehlivosti výkonů dodavatelů, kvality produktů a poskytovaných služeb. Vznikají čtyři kategorie P, Q, R a S.

Do **kategorie P** řadíme absolutně spolehlivé dodavatele. Těmto obchodním partnerům lze zcela důvěřovat, a to jak z hlediska kvality, úplnosti i velikosti. Můžeme na ně převést odpovědnost za kvalitu.

Nejpočetnější skupinou je **skupina Q**. Dodavatelé se nazývají jako průměrní. Jejich schopnosti v dodání a v kvalitě mají náhodné výkyvy. U těchto typů je potřeba provádět trvalé kontroly.

Dodavatelé, kteří často neplní požadavky v množství, kvalitě, dodacích lhůtách, přiřazujeme do **třídy R**. Značí se jako riziková a pokud nedojde ke zlepšení jejich služeb, dochází k jejich vyloučení. Nepřijatelní dodavatelé se nachází v **kategorii S** (Gros a Grosová, 2006).

2.6 Certifikace dodavatelů

Po výběru dodavatele a po určité době sledování, hodnocení může nastat certifikace dodavatele. Tato certifikace je určena pro ty dodavatele, kteří dlouhodobě vykazují vysokou míru kvality dodávek, dodržují stanovené lhůty a jsou spolehliví. Tato forma je prospěšnější než kontrolní programy. Jednou z možností, jak může organizace zabezpečovat kvalitu, je podrobit dodávané materiály, díly kontrole. To je ale nákladné a časově náročné. Kontrola také zdržuje příjem zásob. Z těchto důvodů manažeři nákupních útvarů v současné době preferují certifikaci dodavatelů. Při certifikačním procesu odběratel podrobně ohodnotí úroveň kvality produktů a procesů dodavatele. Zjednodušeně lze říct, že pokud dodavatel těmto požadavkům vyhoví, kupující organizace pak jeho dodávky nekontroluje (Sixta a Mačát, 2005).

Jak tvrdí Nenadál (2006), obdržet tuto certifikaci je možné třemi způsoby.

Certifikace třetí stranou. V Evropě jde o nejčastější typ certifikace dodavatelů, jenž je v některých odvětvích vyžadován legislativou EU. Třetí stranou rozumíme nezávislý certifikační orgán oprávněný k procesu certifikace národním akreditačním orgánem. Certifikáty platí obvykle po tři roky, mají univerzální platnost a dodavatel se jimi může osvědčit při jednání s různými odběrateli. Tento certifikát však není dlouhodobou zárukou schopnosti dodavatelů plnit požadavky. Přesto jsou často žádané při výběru dodavatelů.

Certifikace druhou stranou. V tomto případě se druhou stranou myslí odběratel. Řada odběratelských podniků zjistila, že certifikáty vydané třetí stranou jim neposkytují takové

záruky kvality, jaké požadují a tudíž k nim nemají velkou důvěru. Z těchto důvodů si odběratelé vytváří vlastní postupy certifikace dodavatelů, které jsou založeny na jednoduché myšlence. Pokud dodavatel prokáže určitou míru způsobilosti svých procesů, pak je zde i velká pravděpodobnost, že jeho produkty budou splňovat požadavky druhé strany. Současně se tak vytváří prostor pro uzavření dlouhodobých obchodních kontraktů. Uskutečnění této certifikace není omezeno žádnými předpisy. Jistou nevýhodu můžeme spatřovat v tom, že certifikáty vydané jedním kupujícím nemusí být akceptovány dalšími obchodními partnery.

Autocertifikace. Tento typ certifikace není v Evropě ještě tolik rozšířen jako předchozí druhy, přestože je zhruba posledních 10 let používám k rozvoji neformálních vztahů mezi dodavatelem a odběratelem na severoamerickém světadíle. Převážnou část aktivit spojených s budoucí certifikací je vykonávána zaměstnanci dodavatele. Výchozím bodem je předpoklad důvěry odběratele v morální chování a schopnosti dodavatele.

2.7 Metody hodnocení dodavatelů

Při rozhodování o výběru dodavatele lze použít několik metod. Pokud se jedná o dodávku dražší či důležitější pro firmu, je nutné tomu přizpůsobit i propracovanější metody, abychom učinili co nejpresnější rozhodnutí. Je důležité si uvědomit, že pracovní čas vynaložený na hodnocení obchodních partnerů musí být přiměřený k poměru mezi náklady a dosaženým užitekem (Macurová aj., 2008).

2.7.1 Metoda prostého srovnání předností a nevýhod

Tato metoda poskytuje rámcovou představu o výhodnosti jednotlivých dodavatelů podle zvolených kritérií. V případě, že dodavatel vyhovuje podle daného kritéria, se v tabulce označí 1 (popřípadě +), v opačném případě se zapíše 0 (znaménko -). Tento způsob poskytuje rychlý orientační přehled o výhodách a nedostacích jednotlivých nabídek, poukazuje na slabší místa dodavatelů, která lze v průběhu jednání odstranit. Čím více výhod dodavatel obdržel, tím je výhodnější.

2.7.2 Metoda bodového hodnocení

Bodové hodnocení poskytuje kvalitnější základ pro volbu dodavatele. Snaží se odstranit hrubé třídění na „vyhovuje – nevyhovuje.“ Hodnoty kritérií odlišuje pomocí bodovací stupnice. Hodnotících škál lze použít více. Jestliže chceme více vyjádřit výhody jednotlivých variant výběru, doporučují se stupnice s větším rozpětím, např. 1 2 4 7, nebo 1 5 9 13. Před samotným přiřazením bodů dle daných kritérií je nutné stanovit číselné intervaly jednotlivých kvantitativních ukazatelů pro použitou hodnotící škálu (Gros a Grosová, 2006).

2.7.3 Metoda relativního hodnocení

Metoda relativního hodnocení využívá stupnice přiřazených hodnot A_{ij}^{pr} v intervalu 0 až 100. Hodnota 100 je přiřazena nejlepší hodnotě dosahované v rámci daného kritéria (A_{max}). Transformace jednotlivých reálných hodnot se musí učinit u všech polí rozhodovací tabulky podle této rovnice (2.1).

$$A_{ij}^{pr} = \frac{y_{ij} \cdot 100}{A_{max}} \quad (2.1)$$

Zdroj: SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. Brno: Computer Press, 2009. s. 221.

Kde:

A_{ij}^{pr} ... nově přepočtená přidělená hodnota,

y_{ij} ... původní hodnota, která se vztahuje k danému kritériu a variantě,

A_{max} ... nejlepší hodnota obdržená u daného kritéria.

Tato metoda je vhodná pouze u těch kritérií, které mají stoupající charakter. To znamená, že čím větší hodnotu kritérium dosahuje, tím je výhodnější. Kritérium, kdy jeho nižší hodnota je lepší, musíme transformovat na maximalizační. Tuto transformaci lze provést pomocí volně volených mezí, pomocí ideální a bazální meze, reciproční metodou.

Transformace pomocí reciproční hodnoty je jednoznačná. Transformace hodnoty klesajícího kritéria se provede dle rovnice (2.2).

$$A_{ij}^{pi} = \frac{1}{y_{ij}} \quad (2.2)$$

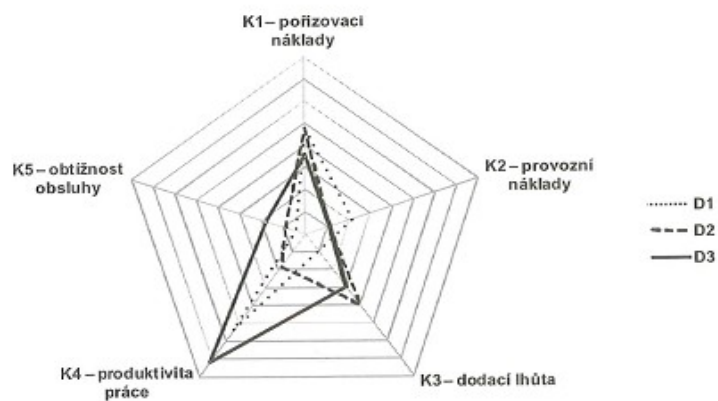
Zdroj: SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. Brno: Computer Press, 2009. s. 221

2.7.4 Grafické vyjádření

Prezentace v tabulkové formě je přesná, avšak ne vždy zcela přesvědčivá. V těchto případech je vhodné grafické vyjádření. Pro znázornění výsledků vícekritériálního hodnocení je nejlepší paprskovitý graf, viz Graf 2.3. Čím větší plocha je zabrána, tím je dodavatel výhodnější (Sixta a Žížka, 2009).

Graf 2.3

Grafické znázornění hodnocení dodavatelů



Zdroj: SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. Brno: Computer Press, 2009. s. 223.

3 ANALÝZA NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ

3.1 Charakteristika společnosti Greiner

V roce 1868 Carl Albert Greiner založil v Nürtingenu/Baden –Württemberg továrnu na kork. O 30 let později ji následoval sesterský závod v Kremsmünstru/Horní Rakousko. Výrobním programem se staly korky pro pivní, vinné, likérové a moštové láhve. Pro zabezpečení dodávek korku vybudovaly obě firmy společně začátkem 20. století pobočku ve Španělsku. S rozpadem monarchie přišel Greiner o obsáhlá odbytiště. Po druhé světové válce se opět začalo stavět na korku jako základním materiálu. Začátkem 50. let, nejdříve v Německu a krátce poté v Rakousku, začaly podniky vyrábět pěnovou hmotu. Po zpracování korku a výrobě pěny následovalo zpracování plastů. Závody v Německu a Rakousku prošly sice podobným vývojem, specializovaly se ale na odlišné oblasti. Greiner Německo kladl důraz na další rozvoj korku, budování laboratorní oblasti a výrobu pěnové hmoty. V Rakousku naproti tomu směřoval rozvoj do okruhu plastových obalů, pěnové hmoty pro nábytkářský průmysl a později také do výroby nástrojů, strojů a zařízení. V následujících letech bylo postaveno několik závodů a založena řada poboček v tuzemsku i zahraničí. Podnik rostl rovnoměrně a ještě dnes je vlastníkem rodina Greiner. Po mnoho desetiletí byly podniky sice familiárně spojeny, pracovaly však v Německu a Rakousku odděleně. Pro posílení moci firem se rodina Greiner v roce 1989 rozhodla závody spojit pod jednu kontrolní společnost se sídlem v Rakousku. Vznikla tak evropská Greiner Group (= Greiner skupina).

V současné době kontrolní společnost Greiner Holding AG, založená v roce 1989, tvoří organizační rámec pro další rozvoj. Podnikové plánování není omezováno na místní trhy, ale vždy je prováděno pro celou Evropu. Holding, ve kterém mají všechny podíly členové rodiny, je pro to dobrým nástrojem. Způsob tohoto myšlení přispěl k výraznému růstu v minulé době. V posledních letech se v celé Evropě i v zámoří vybudovala řada Greiner závodů či poboček. V současné době má Greiner více než 40 stanovišť (Korytář aj., 2011).

Greiner Group zahrnuje 5 hlavních podniků: Greiner Packaging, Greiner Bio-One, Greiner Foam International, Greiner Tool. Tec, Greiner Technology & Innovation. Tato skupina provozuje výrobu a prodej na 123 místech. Je zaměstnavatelem 7 405 zaměstnanců a tržby činí přes 1,132 milionů Eur.

Greiner Packaging International je jedním z předních evropských výrobců plastových obalů. Nabízí produktová řešení pro úspěšné značky a jeho výhoda spočívá v zajištění unikátního obalového návrhu pro své zákazníky. Greiner Packaging International produkuje nové špičkové produktové řešení podle hlavní zásady „do the innovation“. Greiner Packaging International zahrnuje tři divize: divizi K, divizi Kavo, divizi Assistec (Greiner Packaging International, 2012). V roce 2010 dosáhl obratu 403 milionů Eur, investice činily 31 milionů Eur. Zaměstnává 2 990 zaměstnanců s počtem lokalit 32.

Greiner assistec je jednou z divizí společnosti Greiner Packaking International GmbH. Greiner assistec sídlí v St. Gallen, Kremsmünster, Březová (Česká Republika) a Monterrey (Mexiko). Greiner assistec se zabývá výrobou dílů z různých plastů a upravuje je individuálně dle požadavků zákazníka (Technology, 2012).

Greiner assistec s. r. o. sídlí v Březové a působí od roku 2003 jako nezávislá obchodní jednotka v rámci Greiner packaking Slušovice. V roce 2010 byl vytvořen greiner assistec s. r. o. Greiner assistec s. r. o. také navazuje na tradici nabízení outsourcingových služeb pro všechny zákazníky. Je součástí plastikářského klastru ve Zlínském regionu. Společnost se také specializuje na poskytování služeb v oblasti provázanosti procesů při vývoji a zhotovování produktu. Procesy upravuje podle přání zákazníka. Jeho zájem spočívá v podílení se na vývoji plastových výrobků v budoucnu. Výroba podléhá certifikátu ISO 9001 a certifikátu ISO 14001 (O nás, 2012). Greiner assistec s. r. o. za rok 2011 dosáhl tržeb ve výši 38,5 milionů Eur. Plán tržeb na rok 2012 činí 37,7 milionů Eur. Počet zaměstnanců ve společnosti je 298.

Greiner assistec s. r. o. používá trojúhelníkovou organizační strukturu. Na vrcholu této organizační struktury stojí dozorčí rada a jednatel, kteří dohlíží a řídí greiner assistec s. r. o. Organizační struktura se skládá ze sedmi hlavních fraktálů: vstřikovna, montáže, prodej, Supply chain management, inovace, průmyslové inženýrství, kontroling. Každý z těchto fraktálů řídí jemu připadající úseky. Výhodou úseků je, že fungují samostatně. Jsou však vzájemně propojeny.

Greiner assistec s. r. o. nabízí široké portfolio produktů. Nabízené produkty lze rozdělit do několika oblastí: automobilový průmysl a užitková vozidla, díly pro obložení (trupu, kabiny, dveří), dekorativní díly interiéru i exteriéru, reproduktor, kryty a rámy, výrobky

pro dům a zahradu, kancelář, volný čas, zdraví, osobní péči, balení a logistiku. Ukázky některých výrobků jsou znázorněny níže, viz Obr. 3.1, Obr. 3.2.

Sortiment společnosti:

- cartridge, tonery,
- obalová řešení pro hračky a psací potřeby,
- díly pro sportovní zařízení, kryty pro pokladny, automaty,
- vnitřní části, např. krycí desky, vnější díly, např. protiskluzové desky,
- vnější části a vnitřní těsnění do motorových vozidel,
- vnější a vnitřní obložení pro užitková vozidla,
- pouzdra pro zdravotnické zařízení, pouzdra pro osobní zdravotnické zařízení,
- obalová řešení pro osobní zdravotnické zařízení, zásobníky pro laboratoře,
- obaly a předmontované obaly pro chlazení, vytápění a domácí spotřebiče,
- plastové díly pro keramiku a hygienické výrobky,
- kryty pro elektrické nářadí, krycí panely pro zahradní nářadí,
- vývoj a výroba zakázkových zásobníků a palet, boxy a nosiče, europalety assistec,
- blistry v různých tvarech a barvách.

Obr. 3.1

Europaleta assistec



Zdroj: Interní

Obr. 3.2

Obaly pro psací potřeby a zdravotnická zařízení



Zdroj: Interní

3.2 Nákupní činnost

Činnosti nákupu spadají pod úsek Supply chain management. Nákup je upraven Směrnicí jakosti nakupování. Směrnice obsahuje postupy, které zabezpečují požadavky na kvalitu a EMS u nakupovaných materiálů. Cílem je vytvořit podmínky pro splnění přání zákazníka na finální produkt a zabezpečit požadavky týkající se ochrany životního prostředí. Vstupy, které jsou předmětem nákupu, lze rozdělit na vstupy pro první nákup a vstupy, jež se opakovaně nakupují.

První nákup

Pokud jsou poptávány nové výrobky, oddělení nákupu je o tom informováno od obchodního úseku prostřednictvím „zakázkového listu.“ V případě, že je zakázka na nový produkt přijata, obchodní oddělení blíže specifikuje požadavky na materiálové vstupy. Následně proběhne překontrolování údajů pro nakupování. Po tomto přezkoumání příslušný pracovník nákupu potvrdí dodaný požadavek. Ve výjimečných situacích je obchodník oprávněn zaslat požadavek na nákup formou e-mailu.

Opakovaný nákup

Jedná se o schválené zboží od dodavatele ze seznamu schválených dodavatelů. Požadavek na nákup materiálu je řízen informačním systémem SAP. Tyto podněty na nákup vychází z prodejní objednávky, kterou zadává do systému příslušný pracovník obchodního úseku. Pracovník nákupního úseku ověřuje reálnost požadavku. Poté informace předá pro plánování do výroby.

Ve společnosti greiner assistec s. r .o. je využíván informační systém SAP. Podnik používá tyto moduly:

MM – nákup,

CO – controlling,

VM – skladování a logistika,

PP – výroba.

Tento informační systém spravuje IT Rakousko. Celý informační systém je propojen v rámci celého holdingu. Každý ze skupiny Greiner má své odpovědné pracovníky, kteří komunikují se správci v Rakousku. Každý fraktál společnosti greiner assistec má klíčového uživatele, který dává podněty za oddělení a projednává tyto náměty s Rakouskem. Nevýhodou systému je, že jakákoliv změna, podněty podléhají souhlasu všech závodů.

Nákupce je zodpovědný za založení materiálu do tohoto systému. Vytvoří tak informační záznam o materiálu, který mimo jiné udává , jaký dodavatel tento vstup dodává, za jakou cenu. Jestliže se jedná o materiál nakupovaný od nového dodavatele, musí nákupce založit v SAPU jeho účet. Následně plánovači výroby vytvoří kusovník, jenž se vztahuje na 1 paletu. Při dalším nákupu tak nákupci automaticky systém SAP vygeneruje požadované množství a požadovaný termín dodání tohoto vstupu. Nákupce je povinen tyto údaje ověřit. Pokud je vše v pořádku a údaje vygenerované systémem odpovídají skutečnosti, nákupce vystaví objednávku a zašle dodavateli. Tento informační systém umožňuje také analyzovat stav zásob. Výhodou informačního systému SAP je zlepšení plánování, kontroly, zkrácení doby jednotlivých procesů, lepší flexibilita, odborné znalosti pracovníků ve využívání informačního systému na většině pozic ve společnosti.

Objednávka zboží

Nákupčí vystaví v systému SAP objednávku včetně všech specifických podmínek na dodání zboží. Tento informační systém přímo vygeneruje potřebné množství vstupů pro nákup podle kusovníků. Objednávka je zaslána dodavateli převážně elektronickou poštou, poštovní službou nebo faxem.

Přejímka zboží

Každá dodávka podléhá vstupní kontrole prostřednictvím přejímky zboží. Pracovník logistiky učiní kvantitativní přejímku zboží. Následně odevzdá dodací list skladové účetní. Skladová účetní uskuteční příjem zboží na sklad v informačním systému SAP. Tento účetní příjem spočívá v tom, že nalezne objednávku na přijímané zboží, ověří (případně opraví) dodané množství porovnáním s provedenou fyzickou přejímkou. Dodané množství je přiřazeno na dané skladové místo v systému SAP. Po doručení faktury poté vyhledá v SAPU příslušnou objednávku a učiní její finální kontrolu. Předmětem kontroly je cena, množství atd. Ověřená faktura je zaúčtována k následnému proplacení. Zaměstnanec na pozici logistiky završí přejímku zboží až po účetním přijetí zboží na sklad. Po uskutečnění přejímky zboží, které je v pořádku, vylepí na dodané zboží „zelený štítek“. Tento štítek značí uvolnění zboží. Teprve po provedení této činnosti, lze takto označené zboží fyzicky přijmout na sklad a také ho ze skladu vydat. Do výroby se nesmí dostat zboží, které není označené zeleným štítkem nebo zboží s červeným štítkem a nápisem ZADRŽENO.

Reklamace zboží

Reklamace zboží se obvykle uskutečňuje písemnou formou. U dodavatele, který reklamaci uzná, může být sjednána náprava těmito způsoby: výměnou neshodného zboží za správné, vrácení vstupů při úhradě kupní ceny, výměnou za jiný druh zboží, který odpovídá požadavkům nebo poskytnutí slevy na zboží, pokud ho lze v podniku použít.

Jestliže nedojde k nápravě neshody jedním z předchozí uvedených způsobů, je použito mimořádných opatření. Závisí na charakteru neshody. Postup v případě mimořádného opatření je definován např. takto. Úsek jakosti opatří rozbor vzorků dodaného zboží, nákupní oddělení zabezpečí posouzení a vyhodnocení způsobilosti přímo u dodavatele prostřednictvím auditu. V případě, že ani tyto kroky nezajistí urovnání sporu, postupuje se podle zákona č. 513/91 Sb. Obchodního zákoníku. Na základě zjištěných skutečností a vzniklých okolností může být dodavatel změněn.

3.3 Výběr dodavatelů

Jestliže se jedná o první nákup, nákupní úsek učiní na základě požadavku na nákup poptávku u dodavatele, jenž se vyskytuje na seznamu již schválených dodavatelů. Pokud nabídka od vybraného dodavatele nevyhovuje požadavkům poptávky, zasílá se nová poptávka dalšímu obchodnímu partnerovi ze schváleného seznamu. Nenachází-li se na tomto seznamu další schválený, vhodný dodavatel, je nutné provést výběrové řízení na dodavatele pro první nákup.

Výběr dodavatelů pro první nákup

Volbu dodavatele pro první nákup má na starosti nákupní oddělení. V rámci procesu výběru dodavatele jsou upřednostňováni výrobci skupiny Greiner. Pakliže tito výrobci nevyhovují daným kritériím, jsou dodavatelé hledáni obvykle formou výběrového řízení. Daný zaměstnanec při získávání nových dodavatelů nebo při změně dodavatele zasílá poptávku na produkt více organizacím. Při volbě charakterizuje a zároveň používá zvolená kritéria vhodná pro daný nakupovaný produkt. Kritérii jsou např. cena, kvalita, termíny dodacích lhůt, bezpečností listy, požadavky na atesty atd.

Nově zvolení dodavatelé podléhají zpřísněné kontrole. Tato důkladnější kontrola probíhá zpravidla po tři dodávky. V případě, že v těchto prvních třech dodávkách není spatřen problém z hlediska jakosti, termínů dodání a dohodnutých pravidel, je dodavatel umístěn na seznam schválených dodavatelů.

Smlouva s dodavateli

Odpovědnost za uzavřené smlouvy s dodavateli připadá na vedoucího nákupu. Ve smlouvách jsou upraveny zejména dodací podmínky, požadavky na kvalitu a EMS. Součástí smlouvy mohou být i environmentální podmínky tj. požadavek na bezpečnostní list. Jedná se o případ, kdy předmětem nákupu jsou výrobky s dopadem na životní prostředí.

Při objednání služby budou součástí objednávky, po dohodě s obchodním partnerem, požadavky z hlediska EMS. Čímž se rozumí likvidace odpadů vzniklé z činnosti dodavatele, havarijní připravenost. Dodavatelé některých služeb musí splňovat speciální kvalifikaci dle právních předpisů. Při poptávce některé z těchto služeb, není možné zvolit dodavatele bez příslušné kvalifikace. Jde o tyto služby.

Přeprava, sběr a výkup, využívání a likvidace odpadů. Tento dodavatel musí splňovat podmínky ve smyslu platného zákona o odpadech.

Hodnocení nebezpečných vlastností odpadů. Jedná se o dodavatele, který je pověřenou osobou ve smyslu zákona o odpadech a platného znění MŽP o hodnocení nebezpečných vlastností odpadů.

Měření emisí a imisí ze zdrojů znečišťování ovzduší. Dodavatel služby musí být kompetentní osobou ve smyslu platného zákona o státní správě v ochraně ovzduší ve znění posledních předpisů.

Zpracování dokumentace ke zhodnocení vlivů na životní prostředí. Jedná se o takového dodavatele, který splňuje požadavky platného zákona o posuzování vlivů na životní prostředí.

Dodavatelé pracující v provozu společnosti jsou obeznámeni s povinnostmi vyplývajících ze zavedeného systému ochrany životního prostředí pomocí Pokynů pro dodavatele v provozu společnosti.

Dopravci v areálu společnosti, kteří vjíždí do objektu společnosti jsou informováni o povinnostech vyplývajících se zavedeného systému ochrany životního prostředí prostřednictvím Instrukce pro vjezd do areálu společnosti.

3.4 Hodnocení dodavatelů ve společnosti

Dodavatelé zařazení na seznam schválených dodavatelů jsou pravidelně hodnoceni. Hodnocení je prováděno jednou za půl roku prostřednictvím vyplnění formuláře. Hodnocení dodavatelů probíhá podle těchto zvolených kritérií: spolehlivost dodávek a flexibilita, jakost dodávky, cena zboží, platební podmínky, technická podpora. U dodací lhůty a kvality dodávaného zboží jsou stanoveny intervaly s bodovým ohodnocením od do minus 5. Každé kritérium může získat maximálně 5 bodů, což je nejlepší hodnota. Hodnoceni jsou dodavatelé, kteří za sledované období překročí hranici 1 milionu korun. Společnost se potýká také s tím, že některé materiálové položky potřebné ve výrobě, jsou dostupné jen od jednoho dodavatele.

Podle výsledků vyplývajících z hodnocení jsou dodavatelé následně zařazení do skupin.

A – dodavatel schopný kvality. Dodavatel je informován o jeho zařazení do této skupiny s vyzdvižením kladných stránek.

B – dodavatel podmíněčně schopný kvality. Dodavatel obdrží zdůvodnění zařazení do této skupiny. Zároveň je po něm požadován plán nápravných krátkodobých a dlouhodobých opatření tak, aby se minimalizovaly neshody v dalším období.

C – dodavatel neschopný kvality. Dodavatel, který nejméně vyhovuje daným kritériím, je zařazen do kategorie C. Tento dodavatel je označen jako neschopný kvality. Tento obchodní partner rovněž obdrží informaci o jeho zařazení do skupiny. V případě takového dodavatele nákupní úsek hledá nového, vhodného dodavatele. Při nalezení alternativního dodavatele je spolupráce s předchozím dodavatelem ukončena. Pokud je však k dispozici pouze tento dodavatel, požaduje se zlepšení jeho kvality. V případě, že se jedná o dodavatele, který je přímo nařízený zákazníkem, je o tomto problému kontaktován zákazník.

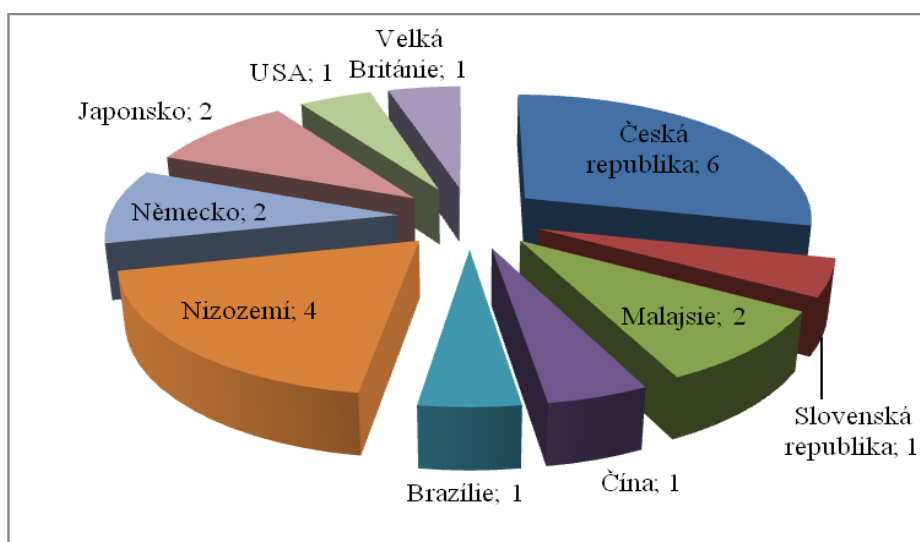
3.5 ABC analýza dodavatelů

Pro analýzu současných dodavatelů ve společnosti byla zvolena ABC analýza. Tato metoda umožňuje nalézt klíčové dodavatele, již se nejvýznamněji podílí na tvorbě celkového nákupu. Jelikož společnost eviduje značné množství dodavatelů, analýza byla zaměřena pouze na dodavatele materiálu pro výrobu Xerox, u nichž celková hodnota nakupovaného objemu

za rok 2011 přesáhla 1 000 000 Kč. Počet dodavatelů, kteří přesáhli hranici jednoho milionu korun, je 21. Jména dodavatelů včetně jejich objemu nákupu v Kč za rok 2011 a země původu je uvedeno v Příloze č. 2. Celková hodnota nákupu v korunách za rok 2011 u těchto dodavatelů činila 304 265 261,78 Kč. Hodnota nákupu v kusech za loňský rok byla 8 801 365,64 kusů. Graf 3.1 zachycuje strukturu dodavatelů podle země dovozu. Z grafu vyplývá, že v České republice se nachází nejvíce dodavatelů, a to 6. Z Nizozemí se dováží od 4 dodavatelů, v Německu, Malajsii a Japonsku se vyskytují 2 obchodní partneři. Ostatní dodavatelé se pak nachází ve Velké Británii, USA, Brazílii, Číně a Slovenské republice.

Graf 3.1

Struktura dodavatelů podle země dovozu



Zdroj: vlastní zpracování

ABC analýza je vytvořena podle celkové hodnoty nákupu v korunách za rok 2011. Nejprve jsou dodavatelé sestupně seřazeni na základě ročního objemu nákupu. Poté je vypočítán kumulativní objem nákupu a kumulativní % z celkového nákupu, viz Příloha č. 3. Kumulativní objem nákupu je získán postupným načítáním položek ročního objemu nákupu. Kumulativní % z celkového nákupu jsou vypočítána vždy jako podíl příslušné položky kumulativního objemu nákupu k celkové hodnotě objemu nákupu. Následně jsou dodavatelé zařazeni do skupin A, B, C. Pro klasifikaci do skupin bylo zvoleno kritérium, že skupina A

bude zahrnovat 20 % dodavatelů z celkového počtu, kategorie B 30 % a skupina C zbylých 50 % dodavatelů. Výsledná klasifikace je znázorněna v tabulce, viz Tab. 3.1.

Skupina A

Skupinu A tvoří 4 dodavatelé (20 %), kteří se podílí 75,25 % na celkovém nákupu. Jedná se o nejdůležitější skupinu, která se nejvíce podílí na tvorbě hodnoty nákupu. Zde se nachází klíčoví dodavatelé pro společnost. Konkrétně se jedná o dodavatele MAX Co., Ltd., Xerox Comercio e Industria Ltda, Xerox Manufacturing BV, SHOWA International EU GmbH.

Skupina B

Do skupiny B je zařazeno 6 dodavatelů. Tito dodavatelé představují 30 % z celkového počtu a na celkové hodnotě nákupu se účastní 19,64 %. Patří zde tito dodavatelé: NITTSU SHOJI CO.,LTD., Synztec Co., Ltd., BMP Europe Ltd., Ten Cate Enbi Zhuhai Co., Ltd., Camfil Farr Malaysia SDN BHD, TT electronics.

Skupina C

Nejpočetnější kategorií je skupina C. Zde spadá 11 dodavatelů (50 %). Za to se však nejméně podílí na hodnotě nákupu, a to pouze 5,11 %.

Tab. 3.1

Klasifikace do skupin

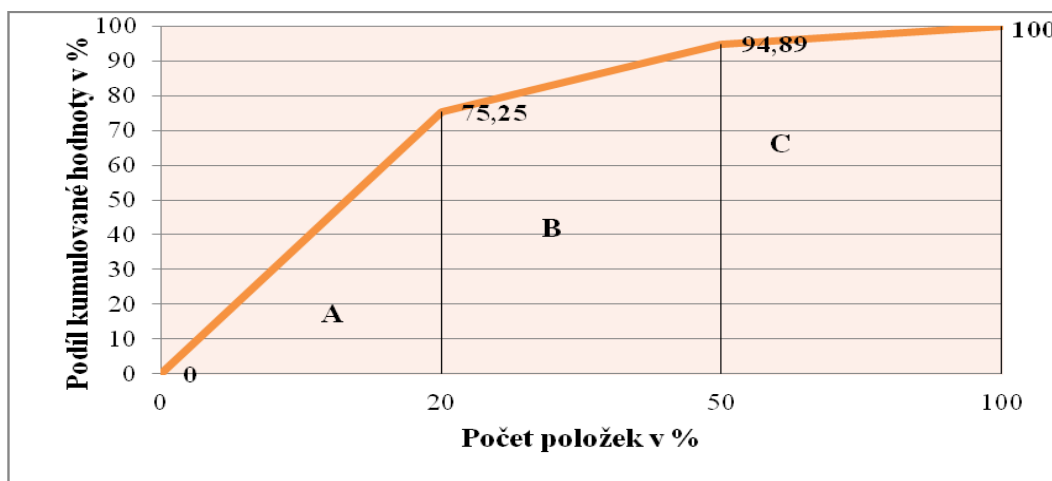
Skupina	Číslo dodavatele	Podíl hodnoty nákupu v %	Výpočet	Podíl položek v %	Počet položek
A	11, 6, 7, 8	75,25		20	4
B	5, 12, 14, 17, 10, 16	19,64	94,89 (B) - 75,25 (A)	30	6
C	9, 19, 3, 15, 1, 13, 18, 20, 21, 4, 2	5,11	100,00 (C) - 94,89 (B)	50	11

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky provedené analýzy jsou graficky znázorněny pomocí Paretova diagramu, viz Graf 3.2. Lorenzova křivka znázorňuje rozdíly v důležitosti jednotlivých dodavatelů. Skupinu A tvoří 20 % dodavatelů, neboli 4. Představují klíčový podíl na hodnotě nákupu. Podílí se 75,25 % na hodnotě nákupu. Skupina A a B pak představuje dohromady 50 % dodavatelů z celkového počtu 21, již se dohromady podílí 94,89 % na roční hodnotě nákupu. Naproti tomu skupinu C tvoří také 50 % dodavatelů z celkového počtu, ale podíl této skupiny na ročním objemu nákupu činí 5,11 %.

Graf 3.2

Grafické znázornění ABC analýzy pomocí Paretova diagramu



Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Analýza a výběr dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je zaměřeno na jiný okruh obchodních partnerů, než u kterých byla aplikována ABC metoda. Analýza dodavatelů byla zaměřena na jednu skupinu dodavatelů, u nichž byla zhodnocena jejich dodavatelská způsobilost dle zvolených kritérií. Jedná se o dodavatele, kteří dodávají do podniku strečovou fólii. Konkrétně se jedná o dodavatele Tichelmann s. r. o. , Rolofol s. r. o. , Manuli Stretch.

Pro hodnocení dodavatele je vždy podstatné zvolit kritéria, na základě kterých budou dodavatelé posouzeni. Kritéria byla zvolena na základě dostupných informací o dodavateli.

Pro analýzu byla zvolena následující kritéria.

K1 – Cena. Hodnotí se cena za jednotku dodávaného množství.

K2 – Dodací lhůta. Zde se rozumí doba ode dne vznesení požadavku až po dodání zboží do podniku.

K3 – Splatnost faktury. Posuzuje se doba, do kdy musí podnik zaplatit za dodávku.

K4 – Dodací podmínky. Hodnotí se, kdo hradí dopravu dodávky.

K5 – Vzdálenost dodavatele. Zkoumá se vzdálenost dodavatele do místa dodání.

K6 – Kvalita dodávky. Ověřuje se kvalita dodávaného zboží, jestli neobsahuje závady, komunikace s dodavatelem.

Metoda prostého srovnání předností a nevýhod

Na základě této metody bylo provedeno srovnání tří dodavatelů, viz Tab. 3.2. Tato metoda poskytuje rychlý přehled o jednotlivých obchodních partnerech. Daným kritériím byla postupně přiřazena znaménka plus nebo minus. Pokud dodavatel dané kritérium splňuje, obdrží znaménko plus. Jestliže nevyhovuje získá znaménko minus. Poté je proveden součet kladných ohodnocení. Dodavatel, jenž získá nejvíce kladných ohodnocení, je nejlepší. Po provedení této metody nejvíce kladných bodů získal dodavatel Tichelmann s. r. o. Druhá v pořadí skončila společnost Rolofol s. r. o. se 6 body a na třetím místě Manuli Stretch.

Tab. 3.2**Hodnocení dodavatelů prostřednictvím srovnání předností a nevýhod**

Kritérium/ Dodavatelé	Tichelmann s. r. o.	Rolofol s. r. o.	Manuli Stretch
K1	+	+	-
K2	+	+	+
K3	+	-	+
K4	+	+	+
K5	+	+	-
K6	+	+	+
Součet	6	5	4
Pořadí	1	2	3

Zdroj: vlastní zpracování

Metoda bodového ohodnocení

Při aplikaci této metody byla nejprve ke zvoleným kritériím vytvořena rozmezí jejich pohybu. Poté podle uvážení bylo zvoleným mezím přiděleno bodové ohodnocení. Bodové ohodnocení jednotlivých kritérií se nachází v Příloze č. 4. Bodovací škála je zvolena od 0 do 10 bodů. Kritérium, jenž nejlépe vyhovuje požadavkům je ohodnoceno 10 body. Další kritéria jsou potom sestupně bodována.

V následující tabulce, viz Tab. 3.3, byly dodavatelům uděleny příslušné body dle toho, ve kterém rozmezí se pohybují. Nakonec byla provedena suma všech obdržených bodů, na základě kterých bylo zjištěno pořadí. Dodavatel, který získá nejvíce bodů, je nejvýhodnější. I po uplatnění této metody pořadí zůstalo nezměněno. Společnost Tichelmann s. r. o. obdržela nejvíce bodů, a to 53. Společnost Rolofol s. r. o. s 49 body získala druhé místo. Dodavatel Manuli Stretch nejméně vyhověl daným požadavkům.

Tab. 3.3**Bodové ohodnocení dodavatelů**

Kritérium/ Dodavatelé	Tichelmann s. r. o.	Rolofol s. r. o.	Manuli Stretch
K1	10	8	0
K2	8	8	8
K3	10	3	6
K4	10	10	10
K5	5	10	1
K6	10	10	10
Součet	53	49	35
Pořadí	1	2	3

Zdroj: vlastní zpracování

Metoda relativního hodnocení

Pro zhodnocení způsobilosti dodavatelů byla ještě zvolena metoda relativního hodnocení. V rámci této metody obdrží dodavatel, jehož kritérium je nejlépe splněno, hodnotu 100. Poté je provedena transformace kritéria u ostatních dodavatelů. Transformace je uskutečněna podle rovnice (2.1). Tento přepočít je možný pouze u těch kritérií, které mají stoupající charakter. Neboli čím vyšší hodnoty kritérium dosahuje, tím je výhodnější. Pokud se jednalo o kritérium, kde je příznivější nižší hodnota, byl nejprve proveden přepočít dle vztahu (2.2). Po té byla opět použita rovnice (2.1). Přepočty daných kritérií jsou uvedeny v Příloze č. 5.

Prostřednictvím takto zjištěných hodnot byla opět sestavena tabulka, viz. Tab. 3.4. Tabulka poskytuje přehled o obdržení hodnotách u jednotlivých dodavatelů a výsledky provedené analýzy. Ani u této techniky hodnocení dodavatelů nedošlo ke změně pořadí. Podnik Manuli Stretch opět získal nejméně bodů. Společnost Tichelmann s. r. o. potvrdila své prvenství v rámci této analýzy.

Tab. 3.4**Relativní hodnocení dodavatelů**

Kritérium / Dodavatelé	Tichelmann s. r. o.	Rolofol s. r. o.	Manuli Stretch
K1	100	91,1	82
K2	100	100	100
K3	100	31,11	66,67
K4	100	100	100
K5	59,16	100	17,92
K6	100	100	100
Součet	559,16	522,21	466,59
Pořadí	1	2	3

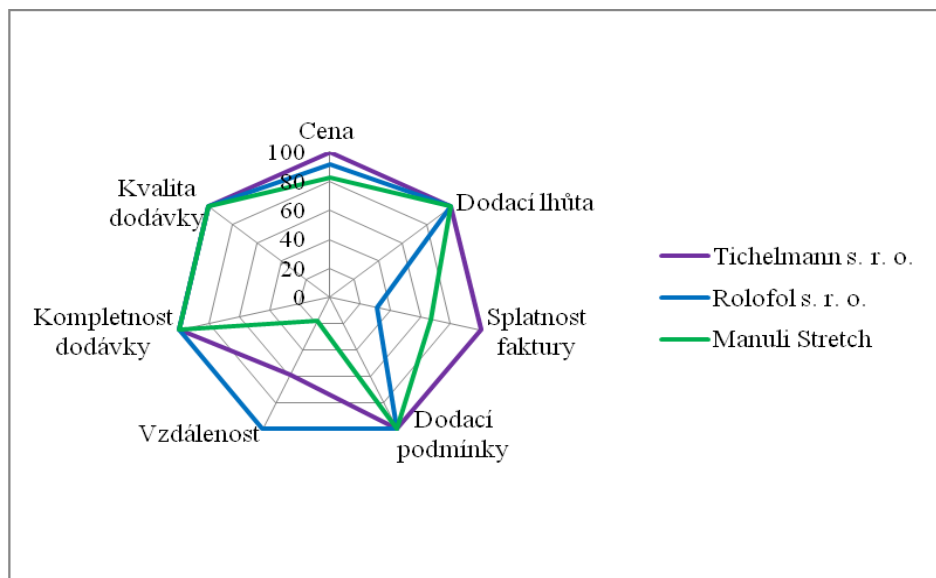
Zdroj: vlastní zpracování

Grafické znázornění

Na základě výsledků zjištěných pomocí metody relativního hodnocení dodavatelů, byl sestaven paprskový graf, viz Graf 3.3. Tento graf umožňuje lepší znázornění a prezentaci zjištěných výsledků. Prostřednictvím rozpětí daných obrazců ukazuje výkonnost dodavatele. Tichelmann s. r. o. zaujímá největší plochu, tudíž je nejvýhodnější. Naproti tomu je z grafu zřejmé, že dodavatel Manuli Stretch svou plochou nejméně splňuje kritéria ve srovnání s ostatními obchodními partnery.

Graf 3.3

Paprskový graf



Zdroj: vlastní zpracování

4 ZHODNOCENÍ ZÁVĚRU A NÁVRHU DOPORUČENÍ

Pro zhodnocení dodavatelů byla zvolena ABC metoda, která umožňuje nalézt klíčové dodavatele. Analýza dodavatelů prostřednictvím metody ABC byla zaměřena pouze na ty, kteří dodávají materiál pro montáž výroby Xerox, a u kterých přesáhla hodnota nakupovaného objemu materiálu za rok 2011 částku 1 milionu korun. Z provedené analýzy vyplynulo, že ve skupině A, která se nejvíce podílí na hodnotě nákupu, a to 75,25 %, se nachází 4 dodavatelé z celkového počtu 21. Jedná se konkrétně o dodavatele MAX Co., Ltd, Xerox Manufacturing BV, Xerox Comercio e Indrustira Ltda, SHOWA International EU GmbH. Dodavatelé pochází z Japonska, Nizozemí, Brazílie a Německa. Ve skupině A se nachází klíčoví dodavatelé, proto je vhodné jim věnovat největší pozornost. Z tohoto důvodu je doporučováno se na tyto obchodní partnery zaměřit a pravidelně je hodnotit. Jelikož tato skupina je klíčová, i jejich dodávaný sortiment se nejvíce podílí na tvorbě hodnoty nákupu. Proto by společnost měla pravidelně tyto zásoby sledovat a udržovat v optimální výši v souladu s výrobou. Neboť tyto zásoby na sebe váží největší množství finančních prostředků. Ve skupině B se vyskytuje 6 dodavatelů, a to NITTSU SHOJI CO.,LTD., Synztec Co., Ltd., BMP Europe Ltd., Ten Cate Enbi Zhuhai Co., Ltd., Camfil Farr Malaysia SDN BHD, TT electronics. Uvedení dodavatelé se podílejí na hodnotě nákupu 19,64 %. Kategorie C je tvořena 11 dodavateli s pouze 5,11% podílem na nákupu. Je navrhováno zaměřit se na klíčové dodavatele, průběžně je monitorovat a sledovat výši zásob dodaných od těchto dodavatelů.

Společnost greiner assistec s. r. o. provádí hodnocení u dodavatelů jednou za půl roku. Z důvodů časového hlediska a velkého počtu dodavatelů se při hodnocení zaměřuje pouze na ty dodavatele, již překročí za sledované období částku 1 milionu korun. Ve společnosti se nachází také spousta materiálů, jejichž dodávky jsou možné pouze od jednoho dodavatele. Proto nelze některé dodavatele srovnat s konkurencí a zvolit tak nejvhodnějšího.

Dodavatelé jsou hodnoceni podle spolehlivosti dodávek a flexibility, kvality dodávek, ceny zboží, platebních podmínek a technické podpory. Jednotlivá kritéria mohou být hodnocena maximálně 5-ti body z hodnotící škály. U kritéria kvality dodávek a dodací lhůty jsou navíc charakterizována rozpětí s bodovým ohodnocením od 0 do mínus 5. Organizace k hodnocení používá formulář, výsledky nejsou vkládány do informačního systému. Společnost o výsledcích provedené analýzy v současné době dodavatele nekontaktuje.

Současné hodnocení dodavatelů ve firmě probíhá jednou za půl roku. Což je považováno za vyhovující. Jelikož společnost hodnotí dodavatele pouze po překročení fakturované částky jednoho milionu korun, je pravděpodobné, že tak spolupracuje i s dodavateli, kteří by po provedeném zhodnocení nemuseli vyhovovat. Proto je doporučeno zaměřit se i na ostatní skupiny dodavatelů, kteří nepřesáhnou za sledované období tuto částku a tyto obchodní partnery, s ohledem na časovou náročnost, alespoň jednou ročně hodnotit. Zvolená kritéria pro hodnocení jsou hodnocena jako dostačující. Při jejich specifikaci je však doporučeno u všech kritérií nejprve zvolit rozmezí pohybu kritérií a jim pak přidělit jednotlivé body, což může přinést diferencovanější výsledky. Je doporučeno o výsledcích uskutečněných analýz dodavatele informovat a sdělit jim skupinu, ve které se daní obchodní partneři nachází, popřípadě jaké nápravy společnost požaduje. Je usuzováno, že je to vhodná cesta k posílení a udržení kvalitních odběratelsko-dodavatelských vztahů. Výsledky provedených hodnocení jsou evidovány na určených formulářích. Společnost tak může zpětně vidět vývoj daných kritérií u dodavatele v čase, na druhou stranu je zde nutnost uchovávat formuláře jednotlivých dodavatelů. Nabízí se zvážit možnost vkládat výsledky do informačního systému podniku.

Hodnocení dodavatelů bylo orientováno pouze na jednu skupinu obchodních partnerů, kteří do podniku dodávají strečovou fólii. U těchto dodavatelů nedošlo k překročení částky jednoho milionu korun. K hodnocení byly zvoleny tři metody. A to metoda prostého srovnání výhod a nedostatků, metoda bodového ohodnocení a metoda relativního hodnocení dodavatelů. Aplikace těchto tří různých metod umožnila určit pořadí výhodnosti dodavatelů. Toto pořadí u všech metod zůstalo nezměněno. Na prvním místě se umístila společnost Tichelmann s. r. o., která nejvíce vyhovila zvoleným kritériím. Na druhém místě se objevila společnost Rolofol s. r. o. Jako nejméně vyhovujícím dodavatelem se stal podnik Manuli Stretch. Ze zvolených metod je doporučeno využívat metodu bodového hodnocení. Tato metoda poskytuje přesnější a diferencovanější výsledky než metoda prostého srovnání výhod a nedostatků. Zároveň je snadná pro její aplikaci. Důležité je stanovit rozmezí kritérií a udělit body příslušným rozmezím. Každé kritérium může mít pro hodnotitele jiný význam, proto lze ještě kritéria popřípadě doplnit o příslušnou váhu. Doporučená klasifikace dodavatelů je znázorněna v tabulce, viz Tab. 4.1.

Tab. 4.1**Klasifikace dodavatelů**

Dodavatel	Klasifikace
Tichelmann s. r. o.	Nejlepší
Rolofol s. r. o.	Průměrný
Manuli Stretch	Nevyhovující

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost Tichelmann s. r. o. je klasifikována jako nejlepší dodavatel. Tento dodavatel nejlépe vyhověl stanoveným kritériím. Podíl na jeho prvenství má zejména cena, která je ve srovnání s konkurencí nejnižší a také nejdelší splatnost faktury. Naopak dodavatel Manuli Stretch byl označen jako nevyhovující, neboť nedosáhl dostatek bodů. Doporučuje se pokračovat ve spolupráci s firmou Tichelmann s. r. o. a Rolofol s. r. o., která skončila v pořadí jako druhá.

5 ZÁVĚR

Bakalářská práce s názvem Analýza dodavatelských vztahů byla zaměřena na oblast nákupního procesu ve společnosti greiner assistec s. r. o.

Greiner assistec s. r. o. je jednou z divizí Greiner Packaging International, která je součástí holdingu Greiner. Tento holding zaujímá dlouholetou tradici a patří mezi přední výrobce pěny a plastů. Společnost greiner assistec s. r. o. působí jako člen plastikářského klastru ve Zlínském regionu a zároveň zde zaujímá postavení významného zaměstnavatele. Organizace v rámci společnosti je na dobré úrovni a používá i dobrý informační systém SAP. Tento informační systém zasahuje do sféry nákupu, výroby, controllingu, skladování a logistiky. SAP je propojen i s celým holdingem. Značnou nevýhodou je to, že jakákoliv změna či potřeba využívat určité možnosti tohoto systému v jedné divizi, podléhá souhlasu všech závodů. Z tohoto důvodu by bylo nejvhodnějším řešením jistá samostatnost tohoto systému pro jednotlivé závody, což však s ohledem na propojenost systému SAP s celým holdingem, není tak snadné.

V analytické části byla práce orientována na nákupní oddělení v této společnosti se zaměřením na současný systém hodnocení dodavatele, volbu vhodných obchodních partnerů určitého materiálu a analýzu klíčových dodavatelů. Hodnocení jisté skupiny dodavatelů bylo aplikováno na metodách, jež se pro toto hodnocení využívají. Uplatnění těchto metod vedlo k určení vhodných dodavatelů pro nákup strečové fólie. Pro nalezení klíčových dodavatelů z určité kategorie obchodních partnerů byla použita ABC analýza. Její aplikací byli zjištěni nejdůležitější dodavatelé, kteří se nejvíce podílí na celkové hodnotě nákupu. Tito dodavatelé se objevují ve skupině A a právě těmto dodavatelům by podnik měl věnovat největší pozornost.

Výsledky bakalářské práce budou nabídnuty managementu společnosti greiner assistec s. r. o. k dalšímu využití.

Seznam literatury

Monografické publikace

DRAHOTSKÝ, Ivan a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6.

KORYTÁŘ, Kamil aj. *Plastikářská výroba ve společnosti greiner packaging slušovice s. r. o.* 1. vyd. COP Zlín: Střední průmyslová škola polytechnická, 2011. 95 s. ISBN 978-80-905002-3-5.

LAMBERT, Douglas M., Lisa M. ELLRAM a James R. STOCK. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

MACUROVÁ, Lucie, Magda POLÁŠKOVÁ a Petr MIKULEC aj. *Logistika: sbírka příkladů: studijní pomůcka pro distanční studium*. 3. vyd. nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 116 s. ISBN 978-80-7318-745-3.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

PERNICA, Petr. *Logistika (supply chain management) pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. 570 s. ISBN 80-86031-59-4.

PERNICA, Petr aj. *Arts logistics*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 426 s. ISBN 978-80-245-1412-3.

PRECLÍK, Vratislav. *Průmyslová logistika*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2006. 359 s. ISBN 80-01-03449-6.

SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.

STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.

SYNEK, Miloslav aj. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

Elektronické zdroje

Greiner Packaging International (GPI). *Greiner* [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.greiner.at/en/unternehmen/packaging-international/>

O nás. *Greiner-assistec* [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.greiner-assistec.com/index.php?id=206&L=3>

Technology. *Greiner-assistec* [online]. [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.greiner-assistec.com/index.php?id=68&L=1>

Typické rozložení logistických nákladů. *Logistika* [online]. © 2008 Logio s. r. o. [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.logistika.cz/>

Vnitropodnikové zdroje

Interní zdroje společnosti greiner assistec s. r. o.

Údaje poskytnuté společností greiner assistec s. r. o.

Seznam zkratek a symbolů

AG	akciová společnost
A_{ij}^{pr}	nově přepočtená přidělená hodnota
A_{max}	nejlepší hodnota obdržená u daného kritéria
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
EMS	Environmental management system
GmbH	společnost s ručením omezeným
ISO	International Organization for Standardization
IT	informační technologie
JIT	Just in Time
Kč	koruna česká
ks	kusy
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
např.	například
obr.	obrázek
PE	polyetylen
resp.	respektive
Sb.	Sbírka
SE	směrnice EMS
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
St.	Sankt
tab.	tabulka
tj.	to je
y_{ij}	původní hodnota, která se vztahuje k danému kritériu a variantě
&	a
%	procento

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 2.1	Pět fází výběru dodavatelů
Obr. 3.1	Europaleta assistec
Obr. 3.2	Obaly pro psací potřeby a zdravotnická zařízení

Seznam grafů

Graf 2.1	Složky logistických nákladů
Graf 2.2	Grafické znázornění ABC analýzy
Graf 2.3	Grafické znázornění hodnocení dodavatele
Graf 3.1	Struktura dodavatelů podle země dovozu
Graf 3.2	Grafické znázornění ABC analýzy pomocí Paretova diagramu
Graf 3.3	Paprskový graf

Seznam tabulek

Tab. 3.1	Klasifikace do skupin
Tab. 3.2	Hodnocení dodavatelů prostřednictvím srovnání předností a nevýhod
Tab. 3.3	Bodové ohodnocení dodavatelů
Tab. 3.4	Relativní hodnocení dodavatelů
Tab. 4.1	Klasifikace dodavatelů

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 3.5.2012

.....*Pastorčáková*.....
Petra Pastorčáková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Sušilova 1335
755 01 Vsetín

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti

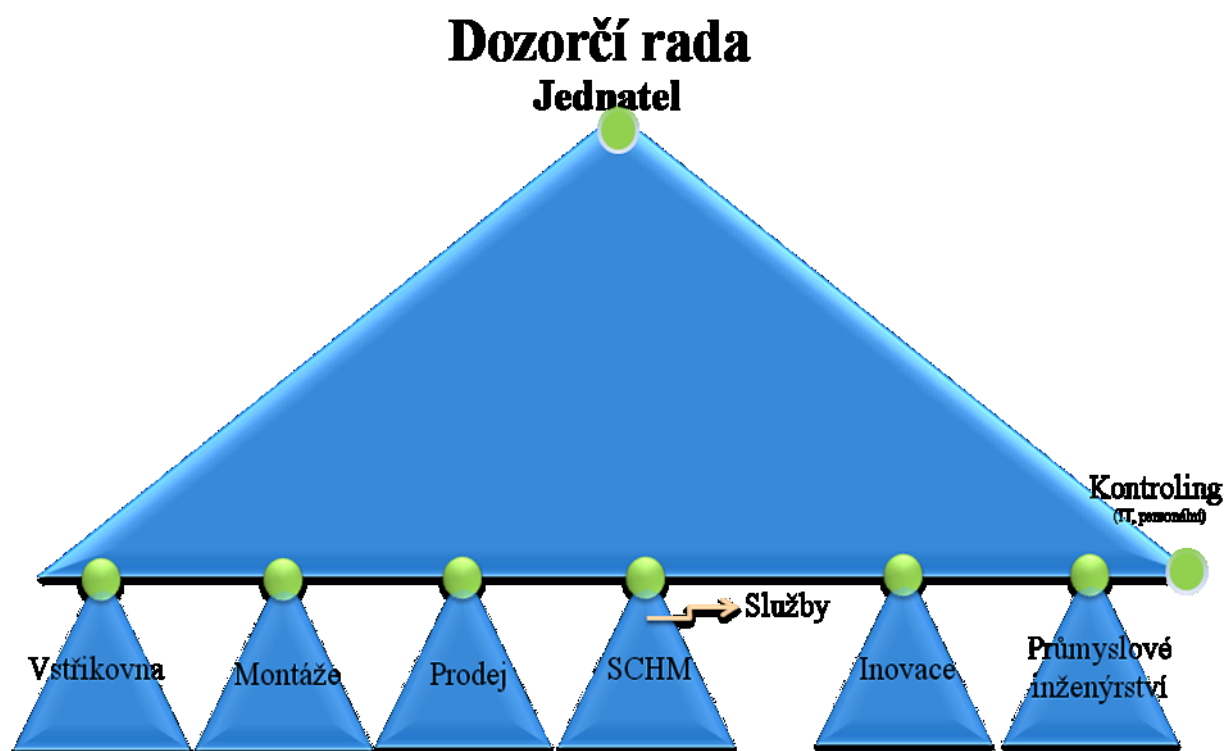
Příloha č. 2 Dodavatelé

Příloha č. 3 Podklady k ABC analýze

Příloha č. 4 Ohodnocení kritérií

Příloha č. 5 Transformace zvolených kritérií

Organizační struktura společnosti



Příloha č. 2**Dodavatelé**

Číslo dodavatele	Dodavatelé	Objem nákupu v Kč za rok 2011	Stát
1	Sinfo	1 537 525,98	Česká republika
2	Permanento B.V.	1 048 321,80	Nizozemí
3	LAKUM-AP, a.s.	1 571 423,45	Česká republika
4	LPH Vranov n/T. s.r.o.	1 054 206,67	Slovenská republika
5	NITTSU SHOJI CO.,LTD.	34 141 351,03	Japonsko
6	MAX Co., Ltd.	45 439 048,26	Japonsko
7	Xerox Manufacturing BV	34 587 157,91	Nizozemí
8	SHOWA International EU GmbH	34 322 762,36	Německo
9	MORApack, s.r.o.	1 940 112,69	Česká republika
10	TT electronics	2 430 370,86	USA
11	Xerox Comercio e Industria Ltda	114 604 212,24	Brazílie
12	Synztec Co., Ltd.	12 451 623,16	Malajsie
13	forteq Czech s.r.o.	1 445 300,95	Česká republika
14	BMP Europe Ltd.	4 341 560,08	Velká Británie
15	Xerox LTD	1 555 664,94	Nizozemí
16	Camfil Farr Malaysia SDN BHD	2 281 318,64	Malajsie
17	Ten Cate Enbi Zhuhai Co., Ltd.	4 108 816,97	Čína
18	Huhtamaki Protective Packaging BV	1 259 130,08	Nizozemí
19	MARTIS - pérovna s.r.o.	1 830 515,57	Česká republika
20	Brněnská továrna plstí s.r.o.	1 206 200,36	Česká republika
21	Ten Cate Enbi GmbH	1 108 637,78	Německo
Celkem		304 265 261,78	

Příloha č. 3**Podklady k ABC analýze**

Číslo dodavatele	Objem nákupu v Kč	Objem nákupu kumulativní	Kumulativní % z celkového nákupu	Klasifikace
11	114 604 212,24	114 604 212,24	37,67	A
6	45 439 048,26	160 043 260,50	52,60	
7	34 587 157,91	194 630 418,41	63,97	
8	34 322 762,36	228 953 180,77	75,25	
5	34 141 351,03	263 094 531,80	86,47	B
12	12 451 623,16	275 546 154,96	90,56	
14	4 341 560,08	279 887 715,04	91,99	
17	4 108 816,97	283 996 532,01	93,34	
10	2 430 370,86	286 426 902,87	94,14	
16	2 281 318,64	288 708 221,51	94,89	
9	1 940 112,69	290 648 334,20	95,52	C
19	1 830 515,57	292 478 849,77	96,13	
3	1 571 423,45	294 050 273,22	96,64	
15	1 555 664,94	295 605 938,16	97,15	
1	1 537 525,98	297 143 464,14	97,66	
13	1 445 300,95	298 588 765,09	98,13	
18	1 259 130,08	299 847 895,17	98,55	
20	1 206 200,36	301 054 095,53	98,94	
21	1 108 637,78	302 162 733,31	99,31	
4	1 054 206,67	303 216 939,98	99,66	
2	1 048 321,80	304 265 261,78	100,00	
Celkem	304 265 261,78			

Příloha č. 4

Ohodnocení kritérií

K1	Rozmezí	Body
Cena v porovnání s konkurencí	Vyhovující	10
	Přijatelná	5
	Vysoká	0
K2	Rozmezí	Body
Dodací lhůta	1 - 5 dní	10
	6 - 10 dní	8
	10 - 15 dní	4
K3	Rozmezí	Body
Splatnost faktury	6 - 10 dní	1
	11 - 15 dní	3
	16 - 21 dní	5
	22 - 30 dní	6
	31 - 39 dní	8
	40 a více dní	10
K4	Rozmezí	Body
Dodací podmínky	Hrazeno dodavatelem	10
	Hrazeno odběratelem	1
K5	Rozmezí	Body
Vzdálenost dodavatele	20 - 58 km	10
	59 - 99 km	5
	91 - 150 km	3
	150 a více km	1
K6	Rozmezí	Body
Kvalita dodávky	Vyhovující	10
	Nevyhovující	0

Příloha č. 5

Transformace zvolených kritérií

Kritérium / Dodavatelé	Tichelmann s. r. o.	Rolofol s. r. o.	Manuli Stretch
Cena	33,7	37	41,1
Přepočtená hodnota	0,02967	0,02703	0,02433
Hodnota do rozhodovací tabulky	100	91,1	82
Dodací lhůta	7	7	7
Přepočtená hodnota	0,14286	0,14286	0,14286
Hodnota do rozhodovací tabulky	100	100	100
Splatnost faktury	45	14	30
Hodnota do rozhodovací tabulky	100	31,11	66,67
Dodací podmínky	hradí dodavatel = 100	hradí dodavatel = 100	hradí dodavatel = 100
Vzdálenost	98	58	323
Přepočtená hodnota	0,0102	0,01724	0,00309
Hodnota do rozhodovací tabulky	59,16	100	17,92
Kvalita dodávky	vyhovuje = 100	vyhovuje = 100	vyhovuje = 100